



ENTORNO COLABORATIVO DE TRABAJO: LA INTRANET 2.0 DE LA CONSEJERÍA DE SALUD DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA



Javier Bejarano-Palma, Javier García-León, José-Daniel Soto-Alba, María-del-Carmen Ruiz-Rodríguez, Pilar Toro-Sánchez-Blanco, Ismael Vicente-Hernández y Javier Sánchez-Alberto



Javier Bejarano-Palma, del Servicio de Información y Evaluación de la Consejería de Salud, es el director del proyecto *Entorno colaborativo de trabajo (ECT)*. Consejería de Salud, Av. de la Innovación, s/n. Edif. Arena 1, 41020 Sevilla, España. javier.bejarano.ext@juntadeandalucia.es

José-Daniel Soto-Alba, adjunto del Servicio de Información y Evaluación de la Consejería de Salud, dirige el desarrollo de sistemas de información en la organización, entre ellos el ECT. josed.soto@juntadeandalucia.es

María-del-Carmen Ruiz-Rodríguez, del Servicio de Información y Evaluación de la Consejería de Salud, es responsable técnico del ECT. mcarmen.ruiz.rodriguez@juntadeandalucia.es

Ismael Vicente-Hernández, de ACT Sistemas SL, es el encargado de la atención a usuarios del ECT. ismael.vicente.ext@juntadeandalucia.es

Pilar Toro-Sánchez-Blanco, jefa del Departamento de Documentación y Biblioteca de la Consejería de Salud, es la usuaria más participativa del ECT. mariap.toro@juntadeandalucia.es

Javier García-León, jefe del Servicio de Información y Evaluación de la Consejería de Salud, es el impulsor, responsable y estratega del ECT. fjavier.garcia.leon@juntadeandalucia.es

Javier Sánchez-Alberto, de Oesía Networks SL, es responsable técnico del ECT. javier.sanchez.alberto.ext@juntadeandalucia.es

Resumen

La Consejería de Salud de la Junta de Andalucía proporciona a los profesionales del Sistema Sanitario Público de Andalucía un *Entorno colaborativo de trabajo (ECT)* basado en los principios de la web 2.0. El ECT se organiza en comunidades, entendidas como el conjunto de personas con un interés común que comparten un espacio con información y herramientas de colaboración propias. Dicho espacio es administrado y alimentado por las propias comunidades de forma autónoma. Se analiza el uso y grado de implantación del ECT, estudiando las comunidades de usuarios y estadísticas de actividad en 2009 y 2010. De los datos obtenidos se desprende que: los servicios instrumentales tienen más fácil aceptación que los de colaboración y gestión del conocimiento; que la generación de contenidos se concentra en un número reducido de usuarios; y que las comunidades asociadas a unidades organizativas tienen menos desarrollo que las de áreas de trabajo o proyectos.

Palabras clave

Intranet, Web 2.0, Administración 2.0, Colaboración, Participación, Gestión del conocimiento, Actividad, Software libre.

Title: Collaborative working environment: intranet 2.0 of the Department of Health of the Government of Andalusia

Abstract

The *Department of Health of the Government of Andalusia* provides professionals of the *Andalusian Public Health Care System* a collaborative working environment (*Entorno colaborativo de trabajo [ECT]*) based on the principles of web 2.0. The *ECT* is organized into communities, understood as sets of people with a common interest who share a space with its own information and collaboration tools. This space is managed and powered autonomously by the communities themselves. This paper analyzes the use and degree of implementation of the *ECT*, considering the user communities and activity statistics in 2009 and 2010. From the data obtained we deduce that instrumental services have easier acceptance than collaboration and knowledge management services; content generation is focused on a small number of users; and communities associated with organizational units have less development than those associated with work areas or projects.

Keywords

Intranet, Web 2.0, Government 2.0, Collaboration, Participation, Knowledge management, Activity, Open source.

Bejarano-Palma, Javier; García-León, Javier; Soto-Alba, José-Daniel; Ruiz-Rodríguez, María-del-Carmen; Toro-Sánchez-Blanco, Pilar; Vicente-Hernández, Ismael; Sánchez-Alberto, Javier. "Entorno colaborativo de trabajo: la intranet 2.0 de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía". *El profesional de la información*, 2011, marzo-abril, v. 20, n. 2, pp. 183-190. DOI: 10.3145/epi.2011.mar.08

1. Introducción

La web 2.0 ha supuesto un gran avance tanto para la sociedad como para las organizaciones privadas y la administración pública. Una referencia importante es el informe de 2009 *Hype cycle for emerging technologies*¹ de Gartner, en el que se destacaba la enorme expectativa que han creado las redes sociales y las tecnologías que les dan soporte. En dicho trabajo se preveía que para 2011 la web 2.0 estará incorporada en instituciones y empresas, transformando las formas de trabajar y de relacionarse. Más reciente es un informe sobre las redes sociales en la administración pública² en el que se distinguen dos escenarios bien diferenciados: las redes sociales comerciales (como Facebook o Twitter) y las intranets entre los empleados públicos y los colaboradores externos.

El cambio más importante en las intranets fue la incorporación de las herramientas de la web 2.0

Asimismo, el *Intranet design annual 2009: year's ten best intranets*³ del Nielsen Norman Group, destaca que el cambio más importante en las intranets en 2008 fue la incorporación de las herramientas de la web 2.0. Subraya igualmente cómo las intranets se han convertido en un punto estratégico para incrementar la eficiencia de las organizaciones. Las mejores intranets de este informe pertenecen al sector de la consultoría, si bien van surgiendo experiencias importantes en la administración pública, donde es previsible que se vayan incorporando como soporte al gobierno abierto y la administración 2.0⁴.

La evolución de las intranets tradicionales a los entornos colaborativos de trabajo no es una adaptación meramente instrumental o tecnológica, sino que implica un cambio en la cultura corporativa, y el paso del control de la información a la gestión del conocimiento (que no es viable sin la colaboración de los que lo poseen⁵).

En la *Consejería de Salud de la Junta de Andalucía* se ha implantado un *Entorno colaborativo de trabajo (ECT)*, basado en la versión 4.2.1 del software libre *Liferay Portal* en sustitución de la intranet previa⁶. No obstante, su ámbito de aplicación ha trascendido ampliamente el objetivo inicial para el que fue concebido (personal de la *Consejería*) hasta convertirse en una red de soporte a la comunicación y colaboración entre los profesionales sanitarios del *Sistema Sanitario Público de Andalucía*.

Los usuarios del *ECT* se organizan en comunidades, entendidas como un conjunto de personas con un interés común que comparten en la plataforma un espacio con información y herramientas de colaboración propias. Ese espacio es administrado y gestionado por las propias comunidades de forma autónoma.

Las comunidades pueden ser unidades orgánicas de la *Consejería de Salud* o grupos de profesionales sanitarios con intereses, trabajos o proyectos concretos. Cada comunidad dispone de un espacio privado y otro público, de tal forma que cada usuario tiene acceso a su propio espacio privado, al espacio privado de las comunidades de las que forma parte y a los espacios públicos de cualquier comunidad. La comunidad "*Consejería de Salud*" ofrece los servicios que previamente existían en la intranet además de otros nuevos.

Los servicios del *ECT* son:

- operativos (gestión de reuniones, tareas, agendas, reserva de recursos, acceso a sistemas de información, etc.), información (noticias, avisos, documentación, etc.), y
- de comunicación, colaboración y participación (foros, chats, wikis, blogs, encuestas, etc.).

Tanto los usuarios como las comunidades disponen de un espacio asignado en el gestor documental del *ECT* (basado en el programa de software libre *Alfresco* versión 2.1.1.2) donde pueden almacenar, compartir, catalogar o recuperar archivos de cualquier naturaleza. Asimismo se dispone en dicho gestor de un espacio público para almacenar y poner en común documentos accesibles a todos los usuarios.

El objetivo de este trabajo es conocer la actividad llevada a cabo por los profesionales sanitarios y las comunidades creadas en este *ECT*, así como el grado de implantación de sus servicios.

De una forma específica se trata de analizar:

- Estructura: volumen y tipo de usuarios y de comunidades.
- Actividad: participación de los usuarios y las comunidades.
- Tipificación y caracterización de las comunidades.

La *Consejería de Salud* dispone de una intranet que incorpora los conceptos de la web 2.0

2. Métodos

Origen de los datos:

1) Explotación de la base de datos *Oracle* del *ECT* y de su gestor documental (implementado con *Alfresco*) para obtener estadísticas del número de usuarios y comunidades, relación entre éstos, actividad, participación y utilización de los servicios.

Período de estudio: 1 de enero de 2009 a 31 de octubre de 2010.

2) Estadísticas generadas con *Urchin*, que permite analizar el tráfico del sitio web: número de sesiones diarias de usuario y páginas de comunidad más visitadas.

Período de estudio: 1 de abril de 2009 a 30 de noviembre de 2010.

Los conceptos empleados han sido:

- “Sesión”: se define como una serie de *clicks* en el sitio web (*ECT*) por parte de un visitante individual durante un lapso especificado de tiempo. Una sesión se inicia cuando el visitante llega al sitio, y termina cuando cierra el explorador u ocurre un período de inactividad.
- “Página vista”: Se define como una solicitud del explorador de un visitante para mostrar una página web, usualmente un archivo html.

Tomando como referencia los componentes de una comunidad de prácticas de **Scarso, Bolisani y Salvador**⁷, se han tenido en cuenta los criterios determinados en la tabla 1 para tipificar las comunidades activas del *ECT*.

3. Resultados

3.1. Usuarios

El número de usuarios potenciales es de 7.029 si se tiene en cuenta el personal de las delegaciones provinciales de la *Consejería de Salud*, donde todavía no se han realizado acciones de difusión. El número de usuarios reales es 1.299 (han accedido al menos una vez al *ECT*) y el de habituales es 517 (han entrado en la aplicación al menos una vez en el último mes de estudio). Por otra parte, el número de usuarios

activos (aquellos que han realizado más de 5 publicaciones en 2010) es de 179.

Cada usuario activo forma parte de una media de 3 comunidades, con la distribución que se observa en la gráfica 1.

Las comunidades activas en el *ECT* se clasifican en ocho tipos, cada uno con un patrón de comportamiento

3.2. Comunidades

Existe un total de 177 comunidades registradas, de las cuales 53 han estado activas (han realizado más de 5 publicaciones en 2010).

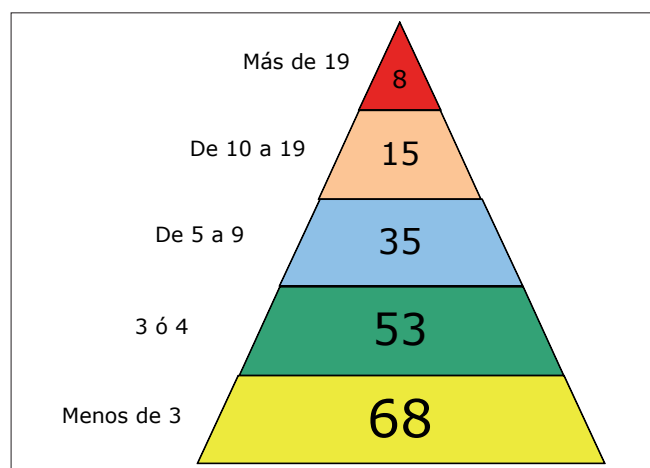
Cada comunidad activa está formada por una media de 14 integrantes, con la distribución representada en la gráfica 2. Las dos comunidades activas con más de 200 integrantes son “*Consejería de Salud*” (a la que pertenece todo el personal de la *Consejería de Salud*) y “*Plan estratégico de formación integral del Sistema Sanitario Público de Andalucía*”.

La tipificación de las 53 comunidades activas en el *ECT* proporciona ocho patrones diferenciados:

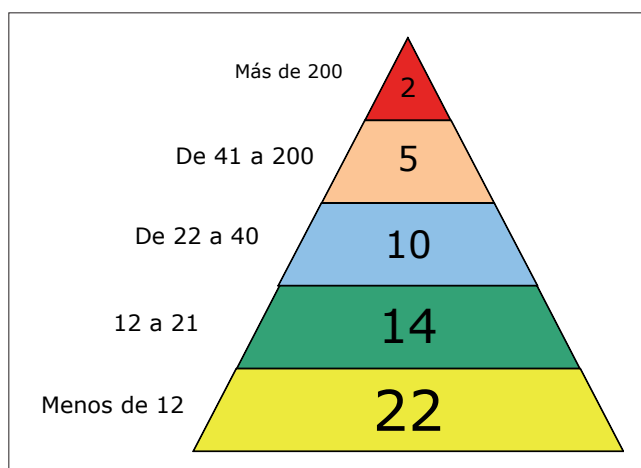
- áreas de trabajo específicas no asociadas a estructuras orgánicas de la organización (es el caso de la *Oficina de Gestión de Proyectos* o *Sistema de Vigilancia Epidemiológica de Andalucía*);
- comunidades constituidas para proyectos concretos (por ejemplo, los proyectos de elaboración de sistemas de información);
- comunidades de unidades del organigrama (*Departamento de Documentación y Biblioteca* o *Servicio de Información y Cultura*);
- comunidades que se identifican con una organización (*Consejería de Salud* o *Fundación Iavante*);
- soporte a usuarios (espacios de ayuda o formación del *ECT*);

Conceptos	Criterios
Integrantes	<ul style="list-style-type: none"> – Tamaño (número de integrantes): orden de magnitud del número de miembros – Estructura entre los integrantes: de igual a igual (homogeneidad) o jerarquía (heterogeneidad), independientemente de la existencia o no de moderador o dinamizador (que no ostentaría autoridad) – Transversalidad en la organización: horizontal o sectorial – Grado de cohesión entre los integrantes: en función de si se conocen e interactúan físicamente, su proximidad, etc.
Vínculo	<ul style="list-style-type: none"> – Duración del vínculo: temporal o indefinida – Origen del vínculo: asumido (para obtener algún beneficio particular) o impuesto (por exigencias del puesto desempeñado en la organización)
Característica o interés	<ul style="list-style-type: none"> – Motivación: personal o profesional
Fin	<ul style="list-style-type: none"> – Objeto: genérico o concreto

Tabla 1. Criterios considerados para clasificar las comunidades del *ECT* activas en 2010.



Gráfica 1. Número de comunidades por usuario (considerando sólo usuarios activos 2010)



Gráfica 2. Número de usuarios por comunidad (considerando sólo comunidades activas 2010)

- comunidad de aprendizaje (formación continuada en análisis de datos o información geográfica);
- lista de distribución (agrupación meramente instrumental);
- grupo de interés (la comunidad “Amigos de los viajes”).

El 49% de las visitas a las páginas de la *Consejería* son a servicios

La tabla 2 resume las características más significativas de cada uno de estos tipos de comunidad.

3.3. Sesiones de usuario y páginas vistas

En la gráfica 3 se observa un ascenso brusco en la evolución de las sesiones de usuarios en mayo de 2009 coincidiendo con la provisión de ciertos servicios exclusivamente desde el *ECT*

(como la reserva de salas de reuniones), así como un descenso en los meses de verano y Navidad, en el contexto de una tendencia creciente en el número de sesiones. El patrón se repite en 2010 en los mismos términos, por lo que podemos considerar que el *Entorno colaborativo de trabajo* como intranet de la *Consejería de Salud* está consolidado y su crecimiento es sostenido.

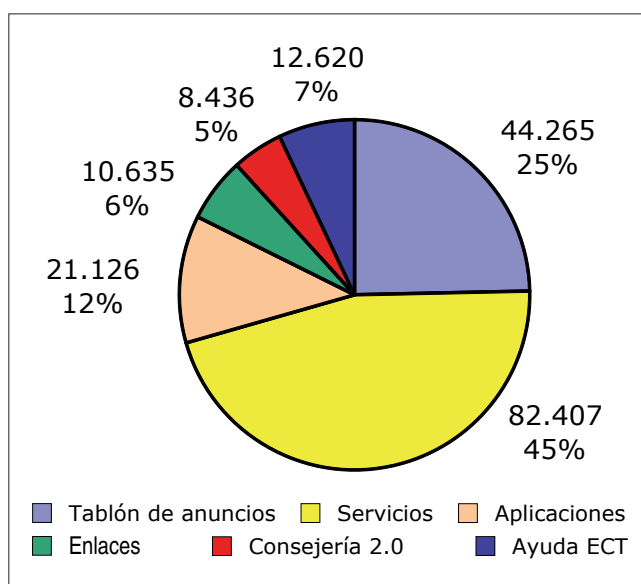
La distribución de las visitas a las páginas de la comunidad “*Consejería de Salud*” (comunidad principal) representada



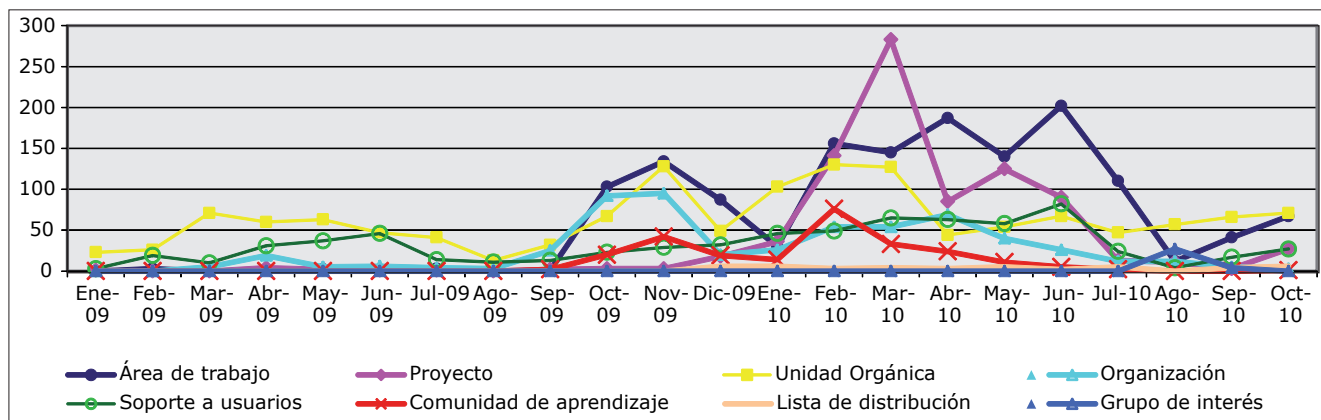
Gráfica 3. Evolución de las sesiones de usuario en el *ECT* en 2009 y 2010

Tipo de comunidad	Número de comunidades	Integrantes		Publicaciones 2010	
		Número	Promedio por comunidad	Número	Promedio por comunidad
Área de trabajo	26	623	24	1.112	43
Proyecto	12	187	16	992	83
Unidad orgánica	7	158	23	807	115
Organización	1	1.016	1.016	311	311
Soporte a usuarios	3	256	85	448	149
Comunidad de aprendizaje	2	65	33	166	83
Lista de distribución	1	3	3	39	39
Grupo de interés	1	23	23	32	32
TOTAL	53	2.331	44	3.907	74

Tabla 2. Caracterización de los ocho tipos de comunidad presentes en el *ECT*



Gráfica 4. Páginas de la *Consejería* visitadas por los usuarios



Gráfica 5. Actividad generada por todas las comunidades activas en 2010 en función de su tipo

en la gráfica 4, muestra que la mayor afluencia de público corresponde a Servicios (49%), seguida del tablón de anuncios (27%) y accesos a las aplicaciones corporativas (10%).

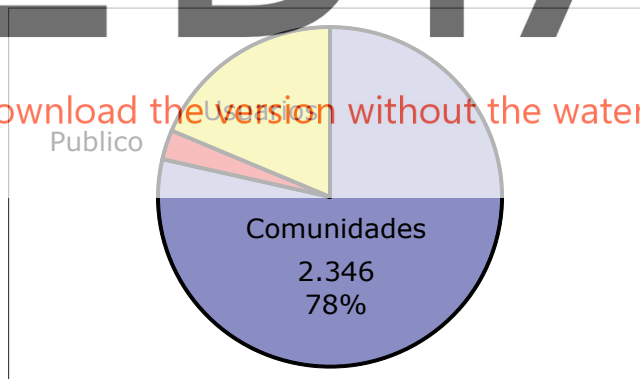
El 93,5% de la actividad total del ECT es generada por el 20% de sus usuarios reales

3.4. Actividad de las comunidades

Atendiendo a la gráfica 5, podemos observar que varía en función del tipo de comunidad. En una primera etapa la mayor actividad se produjo en las comunidades identificadas con las unidades orgánicas que lideraron el proyecto (Servicio de Información y Evaluación y Departamento de Documentación y Biblioteca) y las comunidades de soporte a usuarios, coincidiendo con la implantación de los servicios. A finales de 2009 la actividad se incrementó y se diversificó, constituyéndose áreas de trabajo (que desde entonces mantienen una actividad constante) y cobrando protagonismo la comunidad "Consejería de Salud", que asumió en dicha fase las actividades de difusión de la web 2.0. En 2010 los distintos tipos de comunidad aumentan su aportación al ECT destacando, además de las ya mencionadas, las comunidades dedicadas a la ejecución de proyectos de duración temporal limitada (en las que podemos apreciar períodos de una intensa actividad).

Módulo	Nº usuarios	Suma (aportaciones)	Media (aportaciones/participante)
Artículo	116	1.437	3
Blog	135	972	2
Foro	126	942	2
Wiki	167	3.710	6
Reuniones	499	2.918	2
Solicitudes	129	1.638	2
Encuesta	117	311	1
Al menos uno de los anteriores	688	11.928	3

Tabla 3. Estadísticas de participación de los usuarios en el ECT



Gráfica 6. Distribución de archivos en el gestor documental

Uno de cada dos usuarios que han accedido al ECT ha participado

3.5. Participación de los usuarios

Se han realizado 2.814 reservas de salas de reuniones, se han tramitado 737 solicitudes de distinto tipo y se han convocado 479 reuniones.

Las estadísticas obtenidas reflejan que el 20% de los usuarios reales generan el 93,5% de la actividad total del ECT.

Por otra parte, tal y como se observa en la tabla 3, un total de 688 usuarios distintos (un 53% de los reales) ha participado 11.928 veces aportando artículos, contenido a los

blogs, comentarios a los foros, modificaciones en los wikis, convocando reuniones, tramitando algún tipo de solicitud o contestando a encuestas. Esto supone una mediana de 17 aportaciones y una media de 3 por usuario participante.

3.6. Gestión documental

En la gráfica 6 se observa que se han compartido 2.346 archivos en los espacios documentales de las comunidades, lo cual supone un promedio de 44,3 ficheros por comunidad activa.

4. Discusión

Hay que destacar que este proyecto no surgió como forma de implantar comunidades de prácticas sino como el paso

de una intranet previa tradicional (o 1.0), con carpetas de red y acceso a aplicaciones, a un nivel superior, la intranet 2.0, con autogestión de contenidos por parte de las propias comunidades, gestor documental y herramientas de participación y colaboración. Ello puede explicar dos aspectos bien diferenciados: la prestación de servicios y utilidades al empleado, más propios de la web 1.0, y la colaboración entre los profesionales, característica de la web 2.0.

El uso de utilidades fue inmediata pero el de las herramientas de colaboración o gestión del conocimiento ha sido más lento

El grado de evolución de cada uno de estos aspectos obedece a la cultura de la organización e implicación de la Dirección. Mientras que la implantación de utilidades como reserva de salas, o determinadas solicitudes fue inmediata ante las instrucciones de los altos cargos de la Consejería, el uso de herramientas de colaboración (como los wikis) o para compartir conocimiento (como el gestor documental) ha sido asumido por los usuarios de forma más lenta.

Como han indicado diversos autores⁸ la incorporación de la web 2.0 en las empresas es cuestión de personas, no de tecnología. En una cultura vertical como la de la administración pública es fundamental la gestión del cambio para que la implantación de estos medios supere barreras culturales. Teniendo en cuenta además que la mayoría de los usuarios son "inmigrantes digitales", en nuestro caso se optó por un desarrollo viral animado por actividades presenciales y virtuales de difusión de la cultura de la web 2.0, con un núcleo central de unas 30 personas motivadas. Por tanto podemos concluir que la implantación de un entorno colaborativo de trabajo en una administración pública, la *Consejería de Salud*, con buenos resultados en cuanto al uso de instrumentos y utilidades para el trabajo diario. Hubo algunas resistencias en la incorporación de los servicios que fomentan los principios de la web 2.0, pero se han conseguido avances importantes.

Las comunidades que dan soporte transversal a la organización son las que mayor grado de actividad global están teniendo en el ECT

Existen iniciativas similares en otras administraciones públicas españolas^{9,10,11} pero no disponemos de datos publicados que nos permitan valorar tanto nuestros métodos como los resultados obtenidos. Algunos trabajos sobre la colaboración en el programa *Compartim*^{12,13} muestran, como en nuestro caso, la implicación desigual de la organización según departamentos, la necesidad de llevar a cabo procedimientos normalizados para la gestión de estos espacios, la no institucionalización de la experiencia y la necesidad de combinar lo presencial con lo virtual. Nuestras comunidades sin embargo parecen tener perfiles distintos, pues mientras que

en su caso predominan las comunidades de prácticas, en el nuestro cobran especial protagonismo las comunidades que dan soporte transversal a la organización (áreas de trabajo y proyectos), que son las que mayor grado de actividad global están teniendo una vez consolidada la herramienta.

Junto a las comunidades institucionales como las correspondientes a organización, soporte a usuarios y unidades orgánicas, destacan las comunidades de aprendizaje (para compartir conocimientos y experiencias acerca de alguna materia específica como por ejemplo la web 2.0, el análisis dinámico de datos o el análisis geográfico), por tener un alto grado de actividad individual en el ECT. Dichas comunidades, que cuentan con un mismo patrón (coexistencia de actividades virtuales con sesiones presenciales periódicas, así como liderazgo de un experto en la materia que ejerce de moderador o dinamizador), representan el ejemplo más claro de las ventajas de usar la web 2.0 y herramientas sociales para la gestión del conocimiento frente a la sistemática tradicional basada exclusivamente en las tecnologías¹⁴.

Las comunidades que se corresponden con la estructura organizativa de la *Consejería* son en general las que menos éxito han tenido (en cuanto a la generación de contenidos), ya que la mayoría están inactivas y sólo diversas excepciones notables (aquellas que ya se iniciaban con una cultura previa de participación y colaboración o que lideraron la implantación del ECT) sostienen el alto grado de actividad que se aprecia en los datos analizados. La cultura colaborativa existente en un grupo u organización se ve reflejada en el tipo de comunidad.

De forma colaborativa (mediante un wiki) se elaboró una guía de buenas prácticas para ayudar a los dinamizadores de comunidad

El ECT ha permitido la creación de comunidades en sentido genérico y han sido ellas mismas las que han adoptado su característica particular en función de sus fines: de interés, aprendizaje, etc. La categorización usada para tipificar las comunidades presenta limitaciones, pero ha sido de gran ayuda a la hora de analizar su implantación y comportamiento.

Aunque su estructura es horizontal, ha sido fundamental la figura del dinamizador, que puede o no coincidir con el líder del grupo y que ejerce las funciones de *community manager*; la definición de una guía de buenas prácticas para estos dinamizadores se realizó precisamente mediante el wiki del ECT¹⁵, con la colaboración de múltiples usuarios con iniciativa y experiencia en la gestión de sus propias comunidades. La dinamización es una actividad nueva, una competencia profesional en alza difícil de encontrar en las organizaciones actuales¹⁶.

Respecto a la participación en el ECT hemos observado que, tal y como era de esperar, un pequeño número de usuarios es el que genera la mayoría de la actividad. Hay un equilibrio entre los usuarios que participan como creadores y comentaristas de contenido (53%) y los observadores (47%),

proporción que se aleja de la habitual en las redes sociales comerciales (10% y 90%, respectivamente, de acuerdo con la regla del 90-9-1¹⁷).

Resulta difícil medir el impacto que supone en una organización la incorporación de medios 2.0¹⁸, por lo que generalmente se recurre al uso de indicadores de proceso y no de resultados finales. Si bien es cierto que existen experiencias en la evaluación de las comunidades de prácticas, éstas no son directamente aplicables a nuestro ECT dado que en el mismo, como ya hemos indicado, no hay un tipo uniforme de comunidades¹⁹.

“El ECT y las redes sociales de mercado (Facebook, Twitter, etc.) deben complementarse”

En el futuro es previsible que surjan tensiones entre aplicaciones corporativas como el ECT y redes sociales de mercado (como Facebook, Twitter o LinkedIn) a la hora de definir el ámbito de aplicación de unas y otras. Estos conflictos podrían ir acentuándose conforme los profesionales sanitarios o las unidades organizativas de la Consejería vayan disponiendo de perfiles en estas últimas. Bajo nuestro punto de vista ambas posibilidades, lejos de entrar en competencia, deben complementarse: mientras el ECT ofrece un mayor repertorio de funciones, plenamente integradas entre sí y con las aplicaciones informáticas corporativas, las redes de mercado resultan más amigables y familiares para el usuario y proporcionan mayores posibilidades de comunicación al exterior. Una adecuada combinación de ambos escenarios contribuirá a alcanzar los objetivos del grupo y generará sinergias que redundarán en beneficio de la organización y de sus profesionales²⁰.

A tenor de lo expuesto podemos concluir que el *Entorno colaborativo de trabajo* de la *Consejería de Salud* se ha consolidado como herramienta de trabajo y participación dentro de una administración pública, con buenos resultados en cuanto a su utilización para el trabajo diario, a pesar de las resistencias y reticencias que todo cambio de cultura de la organización implica.

5. Bibliografía

1. Fenn, Jackie; Raskino, Mark; Gammage, Brian. *Gartner's hype cycle special report for 2009*. Stamford, Connecticut, EUA: Gartner Inc., 31 July 2009. <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=1108412>
2. Bittinger, Steve; Di-Maio, Andrea. *Hype cycle for government transformation*, 2010. Stamford, Connecticut, EUA: Gartner Inc., 20 July 2009.
3. Nielsen Norman Group. *Intranet design annual 2009: year's ten best intranets*. Fremont, California, EUA. <http://www.nngroup.com/reports/intranet/2009/>
4. Bass, Gary D.; Moulton, Sean. "Bringing the web 2.0 revolution to government". En: Lathrop, Daniel; Ruma, Laurel. *Open government collaboration, transparency, and participation in practice*. O'Reilly Media. 2010. DOI: 10.978.05968/04350.
5. García-León, Javier. *De intranet a entorno colaborativo de trabajo*. <http://javiergarcialeon.wordpress.com/2009/08/29/de-intranet-a-espacio-colaborativo-de-trabajo>
6. Carmona-Ramos, Antonio; Bernal-Cuevas, Manuel; Cerero, J.; García-León, Javier; González-Andrés, V.; Ibáñez-Jiménez, L.; Laó, R.; López-Ibáñez, G.; Lora, E.; Méndez-Martínez, C.; Puerto, E.; Ruiz-Ramos, M.; Trancoso, J. "Entorno colaborativo de trabajo: la intranet 2.0". *Tecnimap* 2007. Gijón, 2007. <http://tecnimap.com/documentos/Departamentos/Coordinacion/Tecnimap/Comunicaciones%20definitivas/TCO-205-2007RK/Comunicaci%F3n%20TCO-205-2007RK.pdf>
7. Scarso, Enrico; Bolisani, Ettore; Salvador, Luigi. "A systematic framework for analysing the critical success factors of communities of practice". *Journal of knowledge management*, 2009, v. 13, n. 6, pp. 431-447. DOI: 10.1108/13673270910997105
8. Blunt, Christian J.; Hine, Michael J. "Using Cobit to guide the adoption of enterprise 2.0 technologies". *Bulletin of applied computing and information technology*, 2009/2010, v. 7, n. 1, pp. 1-11. ISSN 1176-4120. http://www.naccq.ac.nz/bacit/0701/2009Blunt_COBIT.pdf
9. Rodríguez-Alcalde, Ángel L.; Cala-Rivero, Clara; Giner-Durán, Clara. "Intranet del CSIC. Un portal web 2.0". *Tecnimap* 2007. Gijón, 2007. http://administracionelectronica.gob.es/archivos/pae_000001775.pdf
10. Perchín-de-Torres, Miguel-Ángel; Segurado-Crespo, María. "Intranets para las Delegaciones del Gobierno: hacia la intranet 2.0". *Tecnimap* 2010. Gijón, 2010. <http://www.tecnimap.es/sites/default/files/webform/Comunicacion%20Intranet%202.0%20DDGG.pdf>
11. Generalitat de Catalunya. *Plataforma e-Catalunya*. <http://ecatalunya.gencat.net/portal/faces/public/quecat/inici>
12. Martínez-Marín, Jesús. "Aprendizaje y trabajo colaborativo en las administraciones públicas. Experiencias desde el programa Compartim". *3º Congreso de excelencia en la gestión en las administraciones públicas*. Donostia, 3-4 de junio de 2010. <http://www.slideshare.net/marti/bases-del-trabajo-colaborativo>
13. Departament de Justícia. Generalitat de Catalunya. *Compartim. Programa de gestió del coneixement del Departament*. <http://www20.gencat.cat/portal/site/Justicia/menuitem.e6cd25a43dcc91b6bd6b6410b0c0e1a0/?vgnnextoid=1916f31f87203110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=1916f31f87203110VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>
14. Tebbutt, David. "IT accumulates data but web 2 shares knowledge". *Information world review*. Oxford: Feb. 2010, n. 262, pp. 6.

15. Consejería de Salud. Junta de Andalucía. *Buenas prácticas para dinamizadores de comunidad ECT*.

<https://ws069.juntadeandalucia.es/web/ayudaECT/consejeria20/buenaspracticass>

16. **Godin, Seth**. "Three new jobs you might want to consider". *Seth Godin's blog*, 8 Nov. 2008.

http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2008/11/three-new-jobs.html

17. **Nielsen, Jakob**. *Participation inequality: encouraging more users to contribute*. *Useit.com, Alertbox*, 9 Oct. 2006.

http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html

18. **Archibald, Douglas; McDermott, Richard**. "Benchmarking the impact of communities of practice". *KM review*. Nov/Dec 2008, v. 11, n. 5, pp. 16-21.

19. **De-la-Rue, Keith**. "The theory and practice of communities". *KM review*. Nov/Dec 2008, v. 11, n. 5, pp. 22-25.

<http://delarue.net/blog/wp-content/uploads/2009/03/de-la-rue-theory-and-practice-of-communities-pub.pdf>

20. **García-León, Javier**. "Redes sociales y administración pública". *EBE 10*, 25 octubre 2010.

<http://eventoblog.com/2010/10/redes-sociales-y-administracion-publica>

El profesional de la información **colaborará con la Conferencia VISIO 2011,**

publicando una selección de sus mejores comunicaciones
(que serán inéditas) en nuestro número sobre inteligencia
competitiva de septiembre 2011.

SCIPEDIA

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

El 2 y 3 de junio de 2011 se celebrará en la Alhóndiga de Bilbao, la 4ª edición de la *Conferencia Internacional VISIO 2011 - Vigilancia e Inteligencia Sistémica para la Innovación en las Organizaciones*.

Alhóndiga
de Bilbao
del 2 al 3
JUNIO* 2011

Esta tiene como objetivo reunir a profesionales que contribuyan a aumentar la calidad y éxito de los expertos en Vigilancia e Inteligencia, nacionales y/o extranjeros.



<http://www.conferencia-visio.com/2011/visio2011.php?id=1&pag=presentacion>